

SommerSALON BusinessCOUCHing



9. BusinessCOUCHing als SOMMERSALON am Mittwoch, 2. August 2017

„Vertrauen im Arbeitsalltag: naiv oder essenziell? Wie gehe ich mit der Vertrauensfrage um?“

Impulsgebende:

Margarethe Schmidt Sonntag,
Zentrumsmanagement Fabrik Sonntag, Waldkirch

Andrea Kurz, Head of Human Resources,
Weleda Group, Arlesheim/Schweiz

Dr. Nina Pauls, Institut für Psychologie/
Wirtschaftspsychologie, Uni Freiburg

Wolfgang Heck, Unternehmer, Taifun-Tofu
GmbH, Freiburg

Dr. Philippe Merz, Geschäftsführer Thales-
Akademie für Wirtschaft und Philosophie,
Freiburg

Gastgeberin: Beata Frenzel

Informationen zu BusinessCOUCHing, den
Salongesprächen für konstruktiven Erfahrungs-
austausch in der Wirtschaft finden Sie unter
www.beata-frenzel.de/businesscouching

EINGANGSSTATEMENTS

Margarethe Schmidt Sonntag: „Vertrauen gegenüber Anderen setzt Selbstvertrauen voraus und dies in allen Lebensbereichen sowohl beruflich wie privat! Ein authentisches Selbstvertrauen zu erlangen ist ein lebenslanger Lern- & Übungsprozess, der nie, nie aufhört!“

Andrea Kurz: „Vertrauen heißt sich trauen und hat in erster Linie mit mir und meinem Menschenbild zu tun.“

Dr. Nina Pauls: „Vertrauen in Unternehmen ist ein wichtiger Motivator und Schutzfaktor, gerade in turbulenten Phasen. Damit sich Vertrauen bilden kann, muss allerdings die Führungsriege in „Vorleistung“ gehen.“

Wolfgang Heck: „Vertrauen ist ein unsichtbarer Raum, den man sich trauen muss, aufzumachen“

Dr. Philippe Merz: „Vertrauen ist nicht alles; aber ohne Vertrauen ist alles nichts.“



Margarethe Schmidt Sonntag, Philippe Merz, Nina Pauls, Wolfgang Heck, Andrea Kurz, Beata Frenzel (von links nach rechts)

Vertrauen kommt nicht von allein

Passend zum ungewohnten Ambiente – erstmals fand das BusinessCOUCHing als SommerSALON unter freiem Himmel im Freiburger Stadtgarten statt – ging es bei der jüngsten Gesprächsrunde von Unternehmern und Führungskräften um ungewohnte Zugänge zu einem vermeintlich ausgelutschten Thema: Vertrauen. „Vertrauen ist mehr als ein Gefühl“, stellte zur Begrüßung Beata Frenzel, Initiatorin und Gastgeberin, fest. Denn durch Vertrauen lasse sich gleichsam eine neue Realität im Miteinander erschaffen.



Diese positive Sichtweise von Vertrauen, und speziell von Vertrauen in einem betrieblichen Kontext, teilten grundsätzlich auch die fünf Impulsgebenden des Abends, wenn auch mit jeweils unterschiedlichen Akzenten. Margarethe Schmidt Sonntag etwa, die heute als „Lebensunternehmerin“ sowie als Begleiterin und Coach von Menschen in und auch außerhalb der Fabrik Sonntag tätig ist, berichtete von ihren Erfahrungen beim Technikkonzern HP in Stuttgart in den 80er-Jahren, wo sie als unerfahrene Außenseiterin die Aufgabe übertragen bekam, die Unternehmenskultur und die Kommunikation zwischen den Managern neu auszurichten und zu prägen. „Nur durch das Vertrauen, das mir der Vorstand dort damals entgegengebracht hat, konnte ich die Aufgabe so angehen und umsetzen, wie es mir dann gelang.“ Dies sei klar Vertrauen ohne große vorangegangene Bewährung gewesen. Ihr Rat: Vorschussvertrauen kann eine sehr lohnenswerte Investition von Unternehmen sein.

Sie hob allerdings auch hervor, dass ihrer Ansicht nach Selbstvertrauen eine Vorbedingung für das Entstehen und Wachstum vertrauensvoller Beziehungen ist. Sie berichtete, wie wichtig es diesbezüglich bei ihrer Geschichte bei HP gewesen sei, dass die Aufgabe offensiv angepackt und auch den direkten Kontakt mit dem Vorstand gesucht habe – obwohl die Voraussetzungen nicht eben einfach gewesen seien.

Dr. Nina Pauls, die als Wirtschaftspsychologin an der Universität Freiburg forscht, betonte zum Einstieg ebenfalls, dass Vertrauen nicht von allein entsteht, sondern letztlich grundsätzlich darauf beruht, dass man einem anderen Menschen gegenüber gewissermaßen in Vorleistung tritt. In Unternehmen bestehe dazu zumeist eine gewisse Asymmetrie auf Grund der vorhandenen Hierarchien, sodass gerade Führungskräfte besonders gefordert seien, wenn Vertrauen entstehen solle. Auf der anderen Seite sei ein Arbeitsklima, das von Vertrauen geprägt ist, ein wichtiger Motivationsfaktor für Mitarbeiter – und könne zudem eine schützende, stabilisierende Wirkung in Hinsicht auf die Beschäftigten haben.

Vertrauen eröffnet neue Handlungsoptionen

Andrea Kurz wiederum, Personalchefin bei der Weleda AG in Arlesheim in der Schweiz und zuvor Leiterin des strategischen Talent-Managements beim Autokonzern BMW, wies auf den engen Zusammenhang zwischen Vertrauen und Mut hin – der auch in Unternehmen immer gegeben sei. Sie schilderte in diesem Zusammenhang, wie in ihrem Unternehmen ein neues Vergütungssystem eingeführt wurde – und wie es dabei zum Entschluss kam, maximale Transparenz innerhalb der Belegschaft zu schaffen. Dies sei kein leichter Weg gewesen, weil eben durchaus gewisse Risiken damit verbunden gewesen seien, etwa Neiddebatten oder gar eine Lähmung des Betriebs. „Für mich ist beim Thema Vertrauen daher das zugrundeliegende Menschenbild ganz entscheidend“, sagt Andrea Kurz. Der Mut der Geschäftsleitung und das Vertrauen, dass ihr und ihrem Team bei der Einführung des neuen Vergütungssystems entgegengebracht wurde, habe eben zur Voraussetzung gehabt, dass man den Menschen im Unternehmen ein hohes Maß an Vernunft und Verantwortlichkeit zumaß. Dies habe sich letztlich bewährt.

Die bewusste, offene Selbstverpflichtung zu konsistentem, nachvollziehbarem Verhalten ist aus Sicht von Wolfgang Heck, Gründer und Chef des Tofuherstellers Taifun, eine wichtige Basis für ein vertrauensvolles Klima in Unternehmen. „Wir haben als Unternehmen diese Erfahrung zunächst auf dem Markt in der Beziehung zu unseren Kunden gemacht“, so Heck. Ein klares Bekenntnis zu gewissen Standards und Prinzipien, die dann auch nachprüfbar eingehalten werden, schaffe mehr und mehr Vertrauen. Und dieses Prinzip lasse sich auch auf die interne Seite und die Zusammenarbeit der Belegschaft sowie die Führungskultur übertragen. Für Heck entsteht durch Vertrauen dann eine Art sozialer Raum, der neue Handlungsoptionen und auch kreative Lösungen ermögliche, die vorher nicht zugänglich gewesen seien.

Fortsetzung Seite 2

Für Dr. Philippe Merz, den Leiter der Freiburger Thales-Akademie für Philosophie und Wirtschaftsethik, wiederum, kommt es beim Thema Vertrauen durchaus auf das rechte Maß und die Gesamtumstände an – denn vermeintlich vertrauensbildende Schritte könnten leicht aus das Gegenteil bewirken, wenn sei nicht zu Ende gedacht seien. Er verwies etwa auf das Thema

„Vertrauensarbeitszeit“, welche allzu leicht auch in eine ungesunde Selbstausbeutung führen können. Vertrauen ist für ihn eben nicht alles. Auf der anderen Seite ist Vertrauen für Merz durchaus ein zentraler Baustein für Beziehungen allgemein und für die Zusammenarbeit in Unternehmen im Besonderen. Er erzählte davon, wie seine Eltern ihn bereits als 14-Jährigen allein gemeinsam mit einem gleichaltrigen Freund zum Klettern in die Alpen hatten fahren lassen – eine mutige, im Nachhinein eventuell sogar übermütige Entscheidung, die ihn als Vertrauensbeweis allerdings enorm beflügelt habe.

Vertrauen braucht „Macher“

Bei dem darauffolgenden Gedankenaustausch im Plenum ging es dann auch um die Frage, ob das „Vertrauenspotenzial“ von Menschen beziehungsweise Mitarbeitern aus einem mitgebrachten Urvertrauen erwächst, oder ob es mehr oder weniger erlernt und somit im Unternehmen auch „erarbeitet“ werden kann. Im Austausch zeigte sich, dass mehrheitlich von Vertrauen als einer vermehrbaren, verstärkbaren Ressource ausgegangen wird. Natürlich aber seien die Startvoraussetzungen individuell verschieden. „Ein gewisses Grundvertrauen gehört schon dazu“, meinte Ulrich von Kirchbach, Sozialbürgermeister der Stadt Freiburg.

Doch selbstverständlich hätten auch die institutionellen Eigenheiten von Unternehmen einen starken Einfluss darauf, wie leicht oder wie schwer sich eine Vertrauensatmosphäre kreieren lässt und wie gut Vertrauen wachsen kann. „Meiner Erfahrung nach ist es in Phasen starken Wachstums, wenn auch die Belegschaft wächst und immer wieder neue Gesichter im Betrieb dazu kommen, doch deutlich schwieriger, das Vertrauen zu bewahren“, erklärte dazu Wolfgang Heck.



Beata Frenzel verwies nicht zuletzt auf Grundlage ihrer Beratungspraxis darauf, dass es ein Grundbedürfnis von Menschen sei, gerade auch im Arbeitsleben, gesehen und gehört zu werden und anderen Menschen zu begegnen. Dies sei auch ein ganz entscheidender Faktor, damit Veränderungsprozesse in Gang kommen und erfolgreich laufen können – auf persönlicher Ebene ebenso wie auf Unternehmensebene. Damit dies gelinge, sei allerdings ein Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen erforderlich. Es führe letztlich kein Weg daran vorbei, hier bei sich selbst anzusetzen, um Schritt für Schritt eine Vertrauensbasis zu schaffen. „Die Veränderung beginnt immer bei einem selbst“, so die Beraterin.

Bei den abschließenden „Deckengesprächen“, bei denen die Teilnehmer in kleinen Gruppen weiterörterten, drehten sich die Gespräche insbesondere um mögliche konkrete Schritte für mehr Vertrauen im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und anderen beruflichen Bezugspersonen. Erneut zeigte sich, dass die Voraussetzungen, Ansatzpunkte und Herausforderungen des Einzelnen sich deutlich unterscheiden, dass es aber doch ein großes übergreifendes Interesse gibt, individuell vertrauensbildend tätig zu werden.



DECKENGESPRÄCHE

Wie lässt sich im Unternehmen beziehungsweise im beruflichen Umfeld Vertrauen konkret schaffen und mehr – in Haltung und Handlung?

- Führungskräfte müssen sich ihrer persönlichen Werthaltung bewusst sein und sich immer wieder aktiv auf die zentrale Bedeutung von Vertrauen ausrichten
- Die „Grundtonalität“ im Unternehmen und im persönlichen Umgang im Job ist sehr wichtig – dazu gehören beispielsweise Freundlichkeit sowie eine verbindliche, brückenbauende Ausdrucksweise und Wortwahl.
- Entscheidungen sollten, insbesondere für alle davon Betroffenen nachvollziehbar gemacht werden – welche Gründe haben dazu geführt, welche Auswirkungen werden erwartet
- Eine Fehlerkultur sollte aufgebaut werden, in dem Sinne, dass Fehler und Missgeschicke nicht als Anlass für Schimpf und Schande betrachtet werden, sondern als Gelegenheit zum Lernen. Wo Angst vor Fehlern herrscht, halten Schweigen und Vertuschen Einzug – das Vertrauen schwindet.
- Vertrauen darf nicht zur bloßen Strategie werden, sondern muss um seiner selbst willen angestrebt werden, damit das Ganze glaubhaft bleibt.
- Kohärenz und Authentizität sind unverzichtbar. Nur wenn Reden und Tun übereinstimmen, kann Vertrauen zunehmen.



ESSENZ

Bei der Schlussrunde mit den Impulsgebenden und den anderen Gästen ging es um die „Take-Home-Values“, wie Dr. Philippe Merz es augenzwinkernd ausdrückte, also darum, was sich aus den anregenden Gesprächen ins Leben und speziell ins unternehmerische Tun übernehmen lässt.

Vertrauen hat nichts mit Naivität zu tun

Einigkeit bestand darüber, dass das Streben nach einer Vertrauensatmosphäre im Betrieb und bei der Zusammenarbeit kein „optionales Sahnehäubchen“ ist, sondern im Fokus von Führungskräften stehen sollte.

Vertrauen erfordert Augenmaß

Ein blindes Vertrauen ohne Blick fürs Angemessene ist allerdings kontraproduktiv und gefährlich. „Ich muss als Führungskraft natürlich meine Rechtspflichten beachten und Sorgfalt und gesunden Menschenverstand walten lassen, sonst bin ich wirklich naiv“, so Dr. Philippe Merz. Aber berechtigtes Vertrauen sollte mit großer Energie angestrebt werden.

Vertrauen zahlt sich aus

In Betrieben mit gesunder Vertrauensbasis laufen Prozesse vielfach wesentlich effizienter ab. Geringere Reibungsverluste, höhere Motivation und mentale Freiräume für Kreativität für neue Idee sorgen auf mittlere und lange Sicht für größeren Erfolg am Markt.

Holger Schindler, Freier Journalist
im September 2017

www.holgerschindler.de